



## EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO FUNDAMENTO PARA LA GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS

Néstor Raúl Porras Velásquez<sup>1</sup>

Fundación Universitaria Los Libertadores

*“Los dioses poseen la certeza, pero a nosotros como hombres nos ha sido dado sólo conjeturar”*  
Alcmeon

### Resumen

El objetivo general de este documento es presentar las contribuciones más significativas de los estudios sobre el comportamiento organizacional a la dirección y gestión estratégica de recursos humanos basada en el modelo de competencias. Para lograr dicho objetivo se hará inicialmente una revisión de documental que permita observar el panorama general de los dos campos de estudio con el propósito final de integrar los aportes respectivos en una visión global del tema en cuestión. Del modelo de gestión por competencias se describen los elementos básicos para su comprensión y aplicación en el ámbito laboral por parte de los psicólogos y psicólogas del trabajo y de las organizaciones.

**Palabras Clave:** Comportamiento organizacional, gestión humana y gestión estratégica por competencias

### Introducción

En el momento actual, es fácil reconocer por parte de expertos y neófitos del estudio del comportamiento organizacional que muchas empresas productivas siguen buscando mejores opciones y diferentes alternativas para obtener una ventaja competitiva que les garantice como mínimo su permanencia

<sup>1</sup> Psicólogo de la Universidad Nacional de Colombia. Actualmente docente e investigador de la facultad de psicología de la fundación universitaria los Libertadores.

Correos de contacto: [nrpurrasv@libertadores.edu.co](mailto:nrpurrasv@libertadores.edu.co) / [n.porras.69@hotmail.com](mailto:n.porras.69@hotmail.com)

en el mercado en el cual se encuentran inmersas. También es relativamente fácil para quienes se han dedicado al estudio de las bases psicosociales del comportamiento humano en los contextos laborales reconocer que la mejor manera de crear y sostener una ventaja competitiva se logra a través del desarrollo y evaluación permanente de las competencias estratégicas laborales que fundamentan el quehacer diario de todas las personas que constituyen las organizaciones empresariales y que se evidencian en desempeños laborales superiores.

Veamos inicialmente los conceptos básicos del comportamiento organizacional.

### **Comportamiento Organizacional**

Para comenzar es necesario tener presente que en términos generales el comportamiento organizacional hace alusión a un campo de estudio e investigación del comportamiento humano en las organizaciones empresariales. Dicho campo de estudio e investigación se ve influido ampliamente tanto por el contexto externo como por los procesos internos referidos a la toma de decisiones y las operaciones allí realizadas. En última instancia, tanto la estructura organizacional como la mentalidad que existe en cada organización se convierten en las variables fundamentales para el estudio y la comprensión de las actividades desarrolladas en un ambiente laboral particular.

De lo anterior se desprende que el primer paso para conocer el comportamiento de una organización es analizar su entorno y su ambiente interno, es decir, su diseño y su cultura organizacionales, pues estos elementos son básicos para el funcionamiento de cualquier empresa.

En la configuración de este campo de estudio han surgido diversas definiciones que es oportuno retomar para comprender cabalmente el desarrollo histórico del comportamiento organizacional.

### **Definiciones**

Para Robbins (2009) el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de las actividades realizadas en una organización.

Davis & Newstrom (2003) consideran que los investigadores utilizan el concepto de comportamiento organizacional para referirse tanto al estudio como a la aplicación de los conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Para estos autores, se trata, de una herramienta de gestión humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organizaciones.

Para Gibson, Ivancevich y Donnely (1996) el estudio formal del comportamiento de una organización se inició entre 1948-1952, con el propósito de ayudar a los gestores (administradores) para comprender mejor a la personas con las que trabajaban a diario y lograr de esta manera mejorar las prácticas de gestión humana, mejorar la productividad, satisfacer mejor a los clientes y alcanzar una posición o ventaja más competitiva. Para estos autores, el comportamiento organizacional es un campo de estudio que parte de principios teóricos, métodos y principios de distintas disciplinas para estudiar las percepciones, valores y acciones personales cuando e esta en grupos de trabajo dentro de una organización. Además, analiza los efectos que produce el entorno externo sobre la organización y sus recursos humanos, misión, objetivos y estrategias.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se puede concluir que el comportamiento organizacional es una forma de pensar las organizaciones, su funcionamiento y su capital humano desde una perspectiva novedosa de gestión humana.

### **Niveles de estudio del comportamiento organizacional**

Si reconocemos que las organizaciones son sistemas sociales y que las relaciones entre las personas y los grupos de trabajo en el interior de una organización generan expectativas sobre el comportamiento personal y que

además el comportamiento de la una persona en una determinada situación laboral incluye la interacción de sus características personales con la de la situación que afronta. Entonces podemos concluir que los niveles de estudio del comportamiento organizacional van de lo individual, pasan por lo grupal y terminan en lo organizacional.

Como es evidente, el comportamiento de las personas, los grupos y las organizaciones se ven afectados por una serie de variables internas y externas que en términos generales las podemos agrupar en dos categorías: Variables dependientes e independientes.

Para Robbins (2009) las principales variables dependientes estudiadas por los psicólogos(as) del comportamiento organizacional son productividad, ausentismo, rotación de personal y satisfacción laboral. Este autor, incluye finalmente la ciudadanía organizacional como una variable dependiente importante en los estudios recientes.

Las variables independientes, en el plano individual, que estudia el psicólogo(a) del comportamiento organizacional son la percepción, la toma de decisiones individuales, el aprendizaje y la motivación.

### **El concepto de competencia**

El concepto de “Competencia”, de acuerdo con Rodríguez (1999) surgió en psicología como una alternativa al concepto de rasgo y fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973 como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales (personalidad e inteligencia) utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo.

Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamó “competencias”, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio.

Por esta razón, las competencias están ligadas a una forma de evaluar “aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”, y no “a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland, 1973). Posteriormente, según Woodruffe (1993), Boyatzis (1982) estimuló mucho el uso del término, haciéndolo obligatorio para cualquier consultor organizacional en gestión humana, después de los años ochenta.

Para la psicología del trabajo y de las organizaciones la introducción del concepto de competencias significó, al menos en el contexto laboral, una revisión de la manera en que se entienden las variables y sus formas de evaluación. Aunque, como lo veremos más adelante, las variables en su definición tradicional continúan siendo necesarias y útiles, al igual que los instrumentos que se utilizan para su evaluación, es conveniente reconocer que el término “competencias” está aquí para quedarse y que ha tenido un impacto tan sustancial, que es importante conocer lo que significan y qué implicaciones tiene para el trabajo en recursos humanos.

Además, el concepto de Competencia y su estrecha relación con el trabajo, responde muy bien a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales; tendencia esta, que se incrementará a futuro.

En el marco específico de la psicología, el concepto responde a la concepción de la psicología cognoscitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano, que lo que se concebía en el pasado.

A continuación se presentan algunas definiciones de competencias, y se plantea lo que implican así como algunos problemas específicos de su evaluación.

**¿Qué son las competencias?**

En el amplio espacio de la literatura sobre la administración de recursos humanos esta pregunta ha sido respondida desde diferentes perspectivas y con énfasis particulares de acuerdo a cada autor y época. Sin embargo, el lenguaje relacionado con el mundo del trabajo y particularmente el de los empleos, la palabra competencia tiene varios significados. Para algunas definiciones se toma en cuenta principalmente el contexto del trabajo, es decir, las tareas y los resultados. En otras definiciones, se enfatiza más en la descripción de las características de las personas que realizan dichas tareas o logran dichos resultados, es decir, sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Las definiciones de competencia abundan por doquier, y su exceso es sintomático de la falta de claridad de lo que realmente queremos decir. Sin embargo, y con el propósito pragmático de dar algo de claridad al respecto a continuación se citan algunas de ellas:

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (p. 9). Para estos autores, las características subyacentes de las personas indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo.

Woodruffe (1993) señala que las competencias hacen referencia particularmente a una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente. En este sentido, este autor está muy cerca a lo que propone Boyatzis (1982) cuando sostiene que las competencias son conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones..

Ansorena Cao (1996) plantea que la competencia es principalmente: “una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.” (p. 76)

Finalmente, Levy-Leboyer (1997) considera que las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que

otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

De acuerdo n Rodríguez (1999) del análisis de estas definiciones puede concluirse que las competencias son: 1. Características permanentes de la persona, 2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo, 3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole. 4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan. 5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Para este autor, una fuente de confusión con respecto a las competencias, es que son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a pesar de reconocer por muchos psicólogos la artificialidad de dicha separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión de colores). Además, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Mientras que la psicología tradicional intenta generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), las competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y en una relación directa con el contexto en que se manifiestan.

En síntesis, una persona es “competente” para realizar un trabajo o una actividad en la medida en que tiene el potencial para aprender a realizar un

trabajo, la capacidad real y actual, para llevar a cabo el trabajo, y la disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés. Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa cómo hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

Al revisar las características o componentes de las competencias, observamos que, de alguna manera, están asociados con los constructos psicológicos, pero los mismos se combinan de una manera determinada, para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, hacer a la persona “competente”. La forma en que se combinan sólo se puede determinar mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo. Esto último, corresponde a la técnica del análisis de incidentes críticos que ya venía utilizándose sobre todo para la evaluación del desempeño sobresaliente.

Finalmente, para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el término competencia como la capacidad efectiva para llevar a cabo de manera exitosa una actividad laboral plenamente identificada. En consecuencia. La competencia laboral no es, una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y fundamentalmente demostrada.

### **Perspectiva estratégica de la gestión humana por competencias**

Es claro que el modelo de gestión por competencias no es el único modelo para dirigir los recursos humanos de las organizaciones empresariales del momento. Sin embargo, consideramos oportuno, resultar como a partir del análisis estratégico de la empresa se podrá establecer los factores críticos de éxito y en consecuencia las competencias estratégicas para dicha institución. Estas competencias corresponden a las características personales que se han identificado como claves para el cumplimiento de los roles y responsabilidades de los colaboradores de la empresa que es necesario desarrollar, mantener y recompensar, ya que constituyen su ventaja competitiva.



Las competencias estratégicas vienen direccionadas por la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización y se generan a través de los conocimientos y habilidades que adquieren las personas, pero están fundamentadas en los rasgos personales que les permiten cumplir los requisitos de su rol o misión en la organización.

Para Fernández (2005) la gestión por competencias es la metodología más eficiente de dirección de recursos humanos jamás diseñada. Según este autor, la gestión por competencias es integral, es decir, comprende todos los procesos relacionados con nuestros empleados: selección, formación, promoción, retribución y desarrollo. Además, es medible, cuantifica la contribución de cada empleado a partir de su perfil de competencias. Por esta razón, no duda en señalar que la gestión por competencias es la única filosofía que une la dirección de recursos humanos con la estrategia empresarial.

En este contexto, es necesario y urgente cuestionar los diferentes enfoques y prácticas de gestión humana tradiciones y determinar la contribución del área de recursos humanos al logro de los propósitos organizacionales. Por tal razón, es oportuno, recordar que la gestión humana es un medio y no un fin. Solo de esta forma es posible entender hoy día que la competitividad de una organización debe estar centrada el desarrollo del potencial de aprendizaje y la generación e innovación del conocimiento en cada una de las personas que la integran.

### **Tipos de competencias**

Teniendo en cuenta la literatura revisada, las competencias pueden agruparse en tres tipos:

#### **1. Requerimientos del individuo.**

Características personales (Seguridad en sí mismo, apertura al cambio).

Capacidades intelectuales (Creatividad, innovación y solución de problemas, enfoque de problemas).

#### **2. Actuación en la organización**

Ejecución del trabajo (Proactividad, compromiso, utilización de la experiencia)

Relaciones Interpersonales (Orientación al cliente, persuasión)

#### **3. Trabajo en equipo y dirección**

Participación en grupos (Cooperación, formación de quipos).

Liderazgo (Dirección y desarrollo de otros).

### **Identificación y Desarrollo de las competencias**

Para escoger o establecer cuáles son las competencias a desarrollar en su empresa tenga en cuenta las que a nivel general de la organización usted cree deben tener, como mínimo, las personas de su empresa.

A nivel del cargo o rol (especifique las competencias que serán determinantes del éxito en el desempeño individual).

### **Proceso para la identificación de las competencias**

Identificar las competencias que requiere su organización y por lo tanto el personal que la conforma, para ser competitiva, exige un proceso con las siguientes etapas:

1. Definición del marco de referencia. (En términos de los procesos y roles críticos para el éxito de la estrategia de la organización).
2. Requerimiento de competencias. (Establecer las competencias que requieren los procesos y los roles/ puestos claves para la ejecución de la estrategia organizacional. Implica establecer criterios de efectividad en el desempeño para diferenciar el desempeño superior en un rol de un desempeño promedio o inferior a lo esperado).
3. Identificación de competencias disponibles. (En esta etapa se busca establecer, cuáles son las competencias que se encuentran disponibles actualmente en la organización y cuales es necesario desarrollar y obtener de otras fuentes).
4. Acciones de mejoramiento personal y grupal. (La identificación de las competencias es solo un requisito; el éxito real de la estrategia organizacional y de recursos humanos se consigue estableciendo la disponibilidad y mantenimiento de las competencias pues estos datos son indicadores de las necesidades de implementar planes de acción de mejoramiento a través de la capacitación y el entrenamiento para la reasignación de roles).

Para finalizar, es importante señalar que las competencias laborales estratégicas de una organización, estarán disponibles, en la medida en que la empresa genere un entorno estimulante para el aprendizaje organizacional.

## Conclusiones

1º. El concepto de competencias es todavía muy controvertido y se hace necesario reflexionar más ampliamente sobre sus implicaciones ideológicas tanto en las prácticas de gestión humana como en las prácticas y discursos científicos de la psicología del trabajo y de las organizaciones.

2º. La perspectiva conductual o comportamental de las competencias que para algunos autores corresponde con la versión funcionalista y pragmática de la gestión humana, aporta elementos de orden práctico para las personas que están ingresando al mundo de los procesos administrativos. Esta se evidencia en el principio fundamental que orienta todo el proceso de observación sistemática del comportamiento humano y que se concreta en: “el comportamiento pasado de un individuo es el mejor predictor del comportamiento futuro de esa persona en el contexto laboral”. Este principio de actuación del psicólogo(a) está sustentado en la comprensión del objeto de estudio del comportamiento organizacional, es decir, lo que hacen las personas en dicho contexto de actuación productiva.

3º. Para cumplir cabalmente con las funciones administrativas o gerencias de planear, dirigir, organizar, ejecutar y controlar tanto en el área de recursos humanos como en el resto de las áreas funcionales de cualquier organización es necesario contar con los conocimientos básicos que aportan los estudios sobre el comportamiento humano sobre motivación, aprendizaje, percepción y toma de decisiones, en el contexto laboral tanto a nivel individual como grupal y organizacional; ya que estos procesos psicológicos inciden significativamente en las variables: productividad, ausentismo, rotación de personal y satisfacción laboral

## Referencias

- Ansorena-Cao, A. (1996) 15 casos para la Selección de Personal con Éxito, Barcelona, Paidós Empresa.
- Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager. New York: Wiley and Sons.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Fernández, J. (2005). Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1996). Las organizaciones. Madrid: Mc Graw Hill.
- Levy-Leboyer, C. (1997) Gestión de Competencias. Barcelona, Ediciones Gestión 2000
- McClelland, D. (1973) Testing for Competencies rather than intelligence, American Psychologist, 28, 1-14
- Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. México. Pearson
- Rodríguez, N. (1999). Selección efectiva de personal basada en competencias. Presentada ante el XXVII Congreso interamericano de psicología. Caracas- Venezuela.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). Competence at Work. New York, John Wiley and Sons.
- Woodruffe, Ch. (1993). ¿What is meant by a Competency? Leadership and Organization Development Journal. Vol. 14 (1), pp.29-36.